内部監査の専門的能力のフレームワーク™

グローバル・プラクティス・ガイド

グローバル内部監査基準への整合

The Institute of Internal Auditors

一般的なガイダンス

謝辞

ガイダンス策定チーム

Saeed AlNaimi, CIA, Saudi Arabia

Emre Alpargun, CIA, United States

Amanda Black, United States, IIA Global

Ann Brook, CIA, QIAL, United Kingdom

Christina Brune, United States, IIA Global

Irina Goranova, CIA, Bulgaria

Abhishek Gupta, Internal Audit Practitioner, United States

Charith Anuradha Leelarathne, CIA, Sri Lanka

Marina Liakopoulou, CIA, Greece

Zameer Shaikh, CIA, United Arab Emirates

Paul Thompson, CIA, Australia

Bereket Woldeselassie, CIA, CCSA, CFSA, Ethiopia

グローバル・ガイダンス評議会レビュアー

Gally Amazan, Haiti

Hassan Khayal, CIA,CRMA, United Arab Emirates

Taizo Ikeda, CIA, CRMA, Japan

国際内部監査基準審議会レビューアー

Marthin Grobler, CIA, CRMA, South Africa

Angela Simatupang, CIA, CRMA, Indonesia

IIA 基準・ガイダンス部門

Benito Ybarra, CIA, CFE, CISA, CCEP, Executive Vice President

Katleen Seeuws, CIA, CGAP, CRMA, CFE, Vice President

David Petrisky, CIA, Director (Project Lead)

IIA より本稿の作成にあたり、多大な支援をいただいた、各監督機関であるグローバル・ガイダンス委員会、国際内部監査基準審議会、IPPF 監督委員会に謝意を述べたい。

IPPF について

International Professional Practices Framework® (IPPF)

フレームワークは、構造の設計図及び一貫性のある体系を明らかにするものであり、職業規律又は専門職に有用な知識体系を、首尾一貫して作成、解釈及び適用するのに役立つ。「専門職的実施の国際フレームワーク」(International Professional Practices Framework® (IPPF)®)は、内部監査の専門職的実施のために、内部監査人協会(IIA)が公表した権威ある知識体系を整理したものである。IPPF には、「グローバル内部監査基準™」、「トピック別要求事項」及び「グローバル・ガイダンス」が含まれる。

IPPF は、現在の内部監査の実務に対応する一方で、世界中の実務家やステークホルダーが、様々な環境において、また、目的、規模及び構造の異なる組織体において、質の高い内部監査を求める継続的なニーズに適応し責任を果たせるようにするものである。

グローバル・ガイダンス

「グローバル・ガイダンス」は、内部監査業務を実施するために、必須ではない情報、助言及びベストプラクティスを提供することにより、「グローバル内部監査基準」を支援するものである。「グローバル・ガイダンス」は、IIA が正式なレビューと承認プロセスを経て承認したものである。

「グローバル・プラクティス・ガイド」は、以下を含む特定分野について、詳細な方法、ステップ・バイ・ステップのプロセス、及び事例を提供している。

- アシュアランス業務及びアドバイザリー業務
- 個々の内部監査業務の計画策定、実施及びコミュニケーション
- 金融サービス
- 不正及びその他の蔓延しているリスク
- 内部監査部門の戦略と管理
- 公共セクター
- サステナビリティ
- 「IT 監査の国際的ガイド（GTAG®）」は、組織体の情報技術及び情報セキュリティのリスクとコントロールに関するアシュアランス業務又はコンサルティング業務を行うための知識を提供するものである。

グローバル・ガイダンス は IIA の会員特典として利用可能である。

目次

エグゼクティブ・サマリー **1**

はじめに **2**

グローバル内部監査基準における専門的能力 **3**

ドメインⅡ：倫理と専門職としての気質 4

ドメインⅢ：内部監査部門に対するガバナンス 5

ドメインⅣ：内部監査部門の管理 6

ドメインⅤ：内部監査業務の実施 9

内部監査の専門的能力のフレームワーク **10**

内部監査の専門的能力のフレームワークの構成要素 10

知識及びスキルの下位カテゴリ 10

熟達度レベル 12

職位別の期待事項 13

内部監査の専門的能力のフレームワークの活用 **17**

内部監査人として 17

内部監査部門長として 18

付録 A. 関連する IIA 基準 **21**

付録 B. 用語一覧 **22**

付録 C. テンプレート **26**

エグゼクティブ・サマリー

内部監査の専門的能力のフレームワーク™は、内部監査の専門職として求められる専門的能力を構築し、評価するための基礎となるツールである。当フレームワークは、組織体の優先順位と構造を反映するように調整可能な、4 つの高度レベルのグループと 28 の知識とスキルの下位カテゴリにおける専門的能力を提示する。当フレームワークでは、基礎的な認識レベルから専門家レベルの熟達度まで、典型的な職務の役割と責任に合致した 4 つの明確な熟達度レベルが定義されている。当フレームワークは、各下位カテゴリについて、業務の熟達度の向上を示す内部監査人の特性を記述し、各内部監査人の成長と内部監査機能の総体的な専門的能力を示している。

内部監査の専門的能力のフレームワーク・プラクティス・ガイドは、価値ある内部監査業務を提供するために必要な専門的能力を理解し、監督するための統合的なアプローチを提示している。本ガイドは、下記を目的にしている。

- 専門的能力の管理と開発に最も関連するグローバル内部監査基準の箇所を特定する。
- 内部監査の専門的能力のフレームワークの概要を提供する。
- 各内部監査人が特定の熟達度に対する期待を伴う職務を担い、期待される関連の専門的能力は組織によって異なるという理解に基づいている。

内部監査の専門的能力のフレームワーク・プラクティス・ガイドは、各内部監査人、個々の内部監査業務の監督者、及び内部監査部門長の義務を規定するグローバル内部監査基準の要求事項に沿っている。内部監査部門のメンバーには、基準の「内部監査の目的」に記載されているように、価値あるアシュアランス、助言、インサイト、及びフォーサイトを提供する能力を可能にし、向上させるための専門的能力を開発する責任がある。

このプラクティス・ガイドには、フレームワークを実施するための一連のテンプレートが付属されており、以下を行うことができる。

- 各内部監査人及び部門総体としての熟達度を評価する。
- 教育研修と監査資源の計画を策定する。
- 組織体の優先事項、内部監査の戦略計画、及び事業上で求められる要素と戦略的能力を整合させる。

専門的能力の管理と開発を評価・文書化するためにテンプレートを使用することで、付属の適合性チェックリストに記載されているように、内部監査部門長は基準の多くの要件への適合性を実証することができる。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

はじめに

内部監査は、能力のある専門職が、「グローバル内部監査基準」に適合して実施する場合に最も効果的である。基準の用語一覧では、**専門的能力**は「知識、スキル及び能力」[1]と定義されている。内部監査人にとっての専門的能力には、リスク・ベースで客観的な**アシュアランス**及び**アドバイザリー業務**を提供できることが含まれる。専門的能力には、効果的かつ効率的な内部監査部門を確立し、監督するために**取締役会**及び**最高経営者**と関わるために必要な知識とスキルも含まれる。能力のある内部監査人は、**内部監査部門**が組織体の価値を創造、保全、維持することを可能にし、それによって内部監査の目的を果たす。

原則 3「専門的能力の発揮」に関連する基準では、各内部監査人と内部監査部門長の責任を次の通り強調している。各内部監査人は、専門職としての責任を果たすために必要な専門的能力を継続的に開発し、適用する責任を負う。さらに、内部監査部門長は、内部監査部門が、**内部監査基本規程**に記載された内部監査業務を実施するための専門的能力を部門総体として備えていることを確実なものとしなければならず、又は必要な専門的能力を獲得しなければならない。したがって、内部監査の専門的能力のフレームワークは、各内部監査人の専門的能力と**熟達度**レベル、及び内部監査部門全体の評価を支援するものでなければならない。

注記

太字で表示されている用語は、付録 B の用語集で定義されている。

グローバル内部監査基準は、用語集で定義されている特定の用語を使用している。基準を正しく理解し導入するためには、用語集に記載されている用語の特定の意味と使用法を理解し採用することが必要である。

「グローバル内部監査基準」は、「要求事項」の項では must（「…しなければならない」）という言葉を使い、「実施に当たって考慮すべき事項」の項では、一般的かつ望ましい実務を示すために should（「…すべきである」）や may（「…してもよい /…することがある」）という言葉を使っている。

内部監査の専門的能力のフレームワーク・プラクティス・ガイドは、各内部監査人、内部監査部門長、及びその他の関係者がそれぞれの役割に対する期待を定義し、満たすための実践的なガイダンスを提供する。これには主に 3 つの構成要素が含まれている。

- 基準における専門的能力に関連する要求事項の特定
- 内部監査の専門的能力のフレームワーク：知識とスキルの分野の重要な分類を特定し、熟達度レベルの特性と共に示している
- 内部監査の専門的能力のフレームワークと付属のテンプレートを使用して、関連する専門的能力を特定・評価し、継続的な専門的能力の開発を促進し、基準の要求事項に適合する方法に関するセクション

フレームワークと関連テンプレートは柔軟で、各組織の優先事項を望ましい専門的能力の組み合わせと熟達度レベルに反映させることができる。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

グローバル内部監査基準における専門的能力

基準は、世界中で内部監査の専門職的実施を促し、内部監査部門の品質を評価し向上させるための基礎として機能する。基準には、各内部監査人と内部監査部門が総体として価値ある業務を提供する能力にどのように貢献するかを扱う、専門的能力に関する必須のガイダンスと推奨されるガイダンスが含まれている。

専門的能力に対する期待は各内部監査人の役割に関連している。

- 内部監査部門長は、内部監査部門を指揮し、管理し、同部門に対する**ガバナンス**への貢献に責任を負う。
- 内部監査人は、部門の管理とアシュアランス及びアドバイザリー業務の実施に貢献する監督的又は業務的役割を持つことがある。
- 内部監査部門を監督する責任を有している取締役会メンバーは、IIA の専門職的実施の国際フレームワーク並びにガバナンス、**リスク・マネジメント**、及び重要な組織プロセスを理解すべきである。

基準ドメインの概要は、これらの期待がどのように表現されているかを示している。

- **ドメインⅡ：**倫理と専門職としての気質。原則 3「専門的能力の発揮」に関連する基準では、各内部監査人と内部監査部門長の責任を次の通り強調している。各内部監査人は、専門職としての責任を果たすために必要な専門的能力を継続的に開発し、適用する責任を負う。さらに、内部監査部門長は、内部監査部門が、内部監査基本規程に記載された内部監査業務を実施するための専門的能力を部門総体として備えていることを確実なものとしなければならず、又は必要な専門的能力を獲得しなければならない。
- **ドメインⅢ：**内部監査部門に対するガバナンス。内部監査部門長に期待される専門的能力及び関連する取締役会の責任は、内部監査部門の独立した位置付け及び監督に関する原則及び基準において言及されている。
- **ドメインⅣ：**内部監査部門の管理。内部監査部門長及び他の管理職の専門的能力は、戦略的な計画策定、監査資源の管理、効果的なコミュニケーション及び品質の向上にとって極めて重要なものであると記述されている。
- **ドメインⅤ：**内部監査業務の実施。プロジェクト管理、データ分析及びコミュニケーションに関連する専門的能力は、アシュアランス業務及びアドバイザリー業務の計画、実施及び結果報告に関する原則及び基準を達成するために必要である。

専門的能力があらゆる原則及び要件事項に関連することは確かであるが、以下においては、専門的能力に関する期待事項について明示的に言及されている基準を詳細に示す。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

ドメインⅡ：倫理と専門職としての気質

ドメイン II における原則、基準及び要求事項は、主に各内部監査人の資質に焦点を当てている。しかし、いくつかの要求事項は、取締役会及び最高経営者の期待に応えるために、専門的能力を部門総体として管理する内部監査部門長の責任にも及んでいる。これらの期待にどの程度応えられているかは、内部監査部門の認識される価値を大きく左右するため、十分な専門的能力の獲得及び育成の必要性が強調されることとなる。

各内部監査人にとって、**誠実性**は専門的能力その他の特性にとって不可欠な基盤として記述されており、自らの能力や資格を誤って伝えることにより他者を意図的に誤導する行為は、非倫理的な行動の一例とされている。同様に、有能な内部監査人は、自己のバイアスを認識し適切に管理するとともに、証拠の評価に際して**専門職としての懐疑心**を発揮することが求められる。

原則３ 専門的能力の発揮

基準では、内部監査の目的を達成するために専門的能力が不可欠であることが強調されている。この原則においては、要求事項は 2 つの基準に分類されている。

- **基準 3.1 専門的能力**　内部監査人（内部監査部門長を含む）が責務を果たすために必要な知識、スキル及び能力と基準との関係性を明確にする。
- **基準 3.2 継続的な専門的能力の開発**　内部監査人に対し、専門資格の維持を含め、継続的に専門的能力を開発することを求めている。

これらの基準と整合させる形で、「内部監査の専門的能力のフレームワーク・プラクティス・ガイド」は、内部監査部門長を含む実務家及び内部監査部門のリーダーシップチームを対象としている。

各内部監査人

基準 3.1 は次のように規定されている。「各内部監査人は、専門職としての責任を果たすために必要な専門的能力を継続的に開発し、適用する責任を負う。」同様に、基準 3.2 は、内部監査人に対し「内部監査業務の有効性及び品質を向上させるために、専門的能力を維持し、継続的に開発すること」を求めている。これらの記述は、必要な研修を受け、能力開発の機会を追求するために、各内部監査人の責任及び動機付けが重要であることを強調している。

基準 3.1 の実施に関する考慮事項では、内部監査人が複数の上級カテゴリにおいて専門的能力を開発することが推奨されている。本ガイドに付属する Excel ワークブックのテンプレート A1 では、知識及びスキルの専門領域を包括的かつ柔軟に分類しており、それぞれの領域における熟達度レベル及びその例をマトリックス形式で示している。

内部監査部門長

基準 3.1 では、内部監査部門長（CAE）は内部監査基本規程に記載された業務を提供するために必要な専門的能力を理解し、現在の内部監査チームおよび外部委託の監査資源がそれらの専門的能力をどの程度保有しているかを文書化する必要性を定めている。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

ドメインⅢ：内部監査部門に対するガバナンス

ドメインⅢの基準及びその要求事項は、内部監査部門に対するガバナンスに関する内部監査部門長の責任を記述しており、必須条件は、内部監査部門が内部監査の目的を達成するために、取締役会及び最高経営者が実施する活動を示している。ガバナンスに関する原則には、内部監査部門の権限付与、位置付け、及び監督が含まれる。**内部監査への負託事項**が内部監査業務に対する要求を決定するのと同様に、ガバナンス上の意思決定は、内部監査部門の専門的能力の質及び量を決定する。

さらに、ドメインⅢ では、内部監査部門長および外部評価者という、2 者の役割に関する専門的能力を規定している。

基準 *7.2* 内部監査部門長の適格性

基準 7.2 では、内部監査部門長は、内部監査部門を管理し取締役会の期待に応えるために必要な資格と専門的能力について理解するために必要な情報を取締役会に提供する責任があると規定している。同様に、必須条件では、取締役会及び最高経営者が協働して、内部監査部門長に求められる専門的能力を決定することが記載されている。

取締役会に対する必須条件の一つでは、ドメインⅣに記載されているとおり、内部監査部門を管理する責任に言及しており、同部門の知識及びスキルが、「戦略的な計画策定」「監査資源の管理」「効果的なコミュニケーション」「品質の向上」の原則と整合している必要があることを強調している。基準 7.2 の実施に当たって考慮すべき事項では、内部監査部門長に求められる望ましい専門的能力の上位レベルの例及びその他の推奨事項が示されている。

基準 *8.4* 品質の外部評価

基準 8.4 では、独立した検証を伴う自己評価を含む品質の外部評価は、少なくとも 1 名の有効な公認内部監査人®（CIA®）の称号を有している「独立した適格な評価者又は評価チーム」によって実施されることを求めている。CIA 資格は、「基準」に関する十分な理解、倫理と専門職としての気質へのコミットメントを示す。

外部品質評価のための唯一の必須資格は、少なくともチームメンバーの 1 人が有効な公認内部監査人（CIA）の称号を有していることであるが、実施に当たって考慮すべき事項では、内部監査および組織体の優先事項に関連する能力などの他の関連要素も示唆している。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

ドメインⅣ：内部監査部門の管理

内部監査部門を管理するという内部監査部門長の能力に対する期待は、ドメインⅣにおける要求事項と整合している必要がある。関連する専門的能力は、以下に示す 4 つの原則に分類されている。内部監査部門を管理する者の熟達度レベルは、内部監査部門が価値あるアシュアランス業務及びアドバイザリー業務を提供する能力に大きな影響を及ぼす。

原則 9 戦略的な計画策定

本原則における基準では、価値あるアシュアランス、助言、インサイト及びフォーサイトを提供するためには、内部監査人がガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロール・プロセスの一般的概念のみならず、組織体の戦略、目的、**リスク**及び外部環境を理解している必要があると認識している。内部監査部門の取り組みを組織体の優先事項と整合させるため、内部監査部門長は戦略に関する知識及び実務に熟達しており、適切な**手法**を実行できなければならない。

基準 9.1 ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの理解

本基準は、内部監査部門長がアシュアランス業務及びアドバイザリー業務を提供するにあたり、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロール・プロセスを理解している必要があることを定めている。要求事項及び実施に当たって考慮すべき事項は、当該プロセスの例を提供しているが、関連する専門的能力を特定するための包括的なフレームワークを提供することを目的としているわけではない。

基準 9.2 内部監査の戦略

内部監査の戦略には、内部監査部門のビジョン、戦略目標及びこれらを支える取り組みが含まれていなければならない。戦略目標は、ビジョンを実現するための達成可能な目標を定める。少なくとも 1 つの戦略目標は、各専門的能力の下位カテゴリに対する目標の熟達度を設定し、負託事項を効果的に果たすことを目的とするべきである。戦略を支える取り組みには、内部監査人が望ましい熟達度レベルに向けて継続的に前進することを支援する機会を含めるべきである。組織全体におけるアシュアランス業務及びアドバイザリー業務の有効性及び効率性を高めるためのその他の取り組みには、テクノロジーの活用、他のアシュアランス・プロバイダとの連携、並びに一部活動のアウトソーシングが含まれることがある。内部監査部門の総体としての専門的能力は、取締役会及び最高経営者が期待するアシュアランス、助言、インサイト及びフォーサイトをもたらすものでなければならない。

基準 9.3 手法

内部監査部門長は、内部監査の戦略を実施し、リスクに基づく内部監査計画を策定し、「基準」に適合させるための手法を確立し、教育研修を提供しなければならない。内部監査の手法は、取締役会及び最高経営者とのガバナンス及びマネジメント・プロセスにおける関与、並びに高品質なアシュアランス業務及びアドバイザリー業務の実施における一貫したアプローチを確立するものである。監査の手法に関する教育研修及びその実施の機会は、内部監査人が内部監査部門の管理及び個々の内部監査業務の実施に関する熟達度を高めるのに役立つ。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

原則 *10* 監査資源の管理

この原則と基準は、内部監査業務の提供には、適切に管理された十分な監査資源が必要であることを明確にしている。専門的能力には市場価値があるため、内部監査部門長、取締役会のメンバー及び最高経営者は、内部監査部門の監査資源のニーズを、必要とされる専門的能力及び熟達度、期待される熟達度を提供可能な職務役割、並びにその専門性に対する現在のコストに基づいて評価するべきである。

基準 10.2 人的資源の管理

内部監査業務を実施するために割り当てられた者（従業員か外部委託契約者かを問わず）が、内部監査基本規程及び内部監査の戦略に記載された業務を遂行する上で必要な専門的能力を備えていることを確保する責任は、内部監査部門長にある。人的資源は、適切なものであり（すなわち、組織体の優先事項を達成するために必要な熟達度レベルの知識及びスキルを有すること）、その量が十分であり、かつ効果的に配置されていなければならない。

また、基準 10.2 では、基準 3.1 および基準 9.3 と同様に、内部監査部門長は教育研修などを通じて各内部監査人の専門的能力を評価・開発することを求めている。

原則 *11* 効果的なコミュニケーション

この原則における基準は、コミュニケーションスキルという特定の専門的能力のグループに対応している。関係構築から結果の効果的な伝達に至るまで、要求事項は、重大なリスク・エクスポージャーへの対応及び内部監査部門の提言の検討について、経営陣からの同意及びコミットメントを得ることの重要性を強調している。そのような成果がなければ、たとえ技術的又は創造的に優れていても、コミュニケーションは効果的であったとは見なされない可能性がある。

原則 *12* 品質の向上

内部監査部門長及びその他の監督責任者は、基準への適合性と様々なパフォーマンス指標の達成を確保するためのプロセスを開発、導入、監督することにより、内部監査部門の品質を確保する。これらの職務を遂行するために必要な専門的能力には、主に専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）の構成要素、特に**品質のアシュアランスと改善のプログラム**に関する知識、ならびに模範的な倫理と専門職としての気質が含まれる。

基準 12.1 品質の内部評価

内部監査部門長は、品質の内部評価を実施するために割り当てられた監査資源が、専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）の構成要素及び内部監査部門の手法を十分な熟達度で理解していることを確保する責任を負う。

基準 12.2 パフォーマンスの測定

要求事項には、内部監査部門の測定可能な目標を設定し、それらの達成又は進捗を記録・モニタリングするプロセスを実施することが含まれる。一部の目標及びパフォーマンス指標は、特定可能な専門的能力に直接関連することがある。例えば、設定された目標に対するプロジェクト完了率は、プロジェクト・マネジメント・スキルを反映する。その他の指標は、特定の専門的能力により間接的に関連している可能性がある。例えば、**ステークホルダー**の満足度に関する指標

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

は、内部監査人のコミュニケーション及びデータ分析スキル、組織体のプロセスに関する知識、及びその他の関連する専門的能力に関する認識の組合せにより影響を受ける可能性がある。

基準 12.3 個々の内部監査業務のパフォーマンスの監督及び改善

他者のパフォーマンスを監督し向上させることに関連する専門的能力は、確立された内部監査の手法及び専門的能力の実践における高度な熟達度に依存する。例としては、フィードバックを効果的に伝達することや、他者を動機づけ又はコーチングすることによって、そのパフォーマンス及び熟達度を向上させることが含まれる。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

ドメインⅤ：内部監査業務の実施

ドメインⅤの原則は、一般的にプロジェクト管理アプローチに沿って、**内部監査業務の**計画の策定、実施、及び**結果**のコミュニケーションを行う。これらの取り組みの対象、すなわちアシュアランス業務又はアドバイザリー業務においてレビューの対象となる活動は、通常、ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロール・プロセスである。従って、内部監査業務を遂行するために必要な専門的能力は、内部監査の専門的能力のフレームワークにおけるすべての知識及びスキルの下位カテゴリを網羅する。

知識分野へのスキルの適用は、特定されたリスク・エクスポージャー、価値向上の機会、評価**規準**からの逸脱の**根本原因**分析、コントロールの設計又は実施のための提言、及び合意された改善措置の計画の形式で、価値あるインサイトとフォーサイトを提供すべきである。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

内部監査の専門的能力のフレームワーク

内部監査の専門的能力のフレームワークは、特定の知識及びスキルの下位カテゴリにおいて、段階的に進展する熟達度レベルを示す行動の例を提示している。熟達度レベルは、一般に、期待され又は提供されるインサイト及びフォーサイトの価値と相関しているべきである。テンプレート A1 に示されている例は、各内部監査人及び部門総体としての熟達度評価のベースラインとして機能する。ワークブックのテンプレート A2 では、各下位カテゴリに含まれる重要なテーマ又はプロセスの例が示されている。内部監査部門長は、当該組織体の優先事項と整合するように、専門的能力の下位カテゴリを修正するべきである。

内部監査の専門的能力のフレームワークの構成要素

内部監査の専門的能力のフレームワークは、次の要素で構成される。

- 4 つの上位カテゴリ：
  - 内部監査の専門的能力
  - 専門的能力
  - ガバナンスとリスク・マネジメント能力
  - 業務分野の専門的能力
- 各上位カテゴリにおける知識及びスキルの専門領域（下位カテゴリ）
  - 下位カテゴリは、重要なテーマを強調し、組織体の構造、プロセス及び優先事項と整合するように編集すべきである。
- 知識及びスキルの下位カテゴリにおける熟達度が発展していることを記述する、専門的能力評価のための熟達度レベル及びその特性。

知識及びスキルの下位カテゴリ

図 1 は、各上位カテゴリに含まれる知識及びスキルの下位カテゴリを示している。ワークブックのテンプレート A1 には、各下位カテゴリに対応する 4 つの熟達度レベルの特性が示されている。当該特性は網羅的ではなく、テンプレート A2 に示されている各下位カテゴリにおける重要なテーマ又はプロセスに対して、同様の特性を記述することができる。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

図 1.上位カテゴリ及び知識・スキルの下位カテゴリ

上位カテゴリ	知識及びスキルの下位カテゴリ
内部監査の専門的能力	専門職的実施の国際フレームワーク
	倫理と専門職としての気質
	品質のアシュアランスと改善のプログラム
	監査手法
	統合的・協調的アシュアランス
	結果報告
専門的能力	リーダーシップ
	専門職としてのコミュニケーション
	交渉及び対立の管理
	データ分析
	プロジェクト管理
ガバナンスとリスク・マネジメント能力	ガバナンス
	戦略
	全社的リスクマネジメント（ERM）
	コンプライアンス
	不正
	組織体の回復力
	サステナビリティ
業務分野の専門的能力	会計
	顧客管理
	サイバーセキュリティ
	財務
	人事
	情報技術
	マーケティング
	販売
	サプライチェーン・マネジメント
	他の重要なセクター、機能、又はプロセス

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

デフォルトの知識及びスキルの下位カテゴリは、出発点として提供されている。内部監査部門長は、次の事項と整合させるためにそれらを見直し、調整すべきである。

- パフォーマンス管理又は専門的能力の開発カテゴリ
- 優先順位付けと業務分野
- 目的、リスク及びコントロールの重要な分類

下位カテゴリは互いに排他的ではない。例えば、「品質のアシュアランスと改善のプログラム」及び「倫理と専門職としての気質」は、「基準」に定義されており、これは専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）の一部であるため、IPPF 下位カテゴリに含めることができる。これらのカテゴリは、論理的な重複があるかもしれないが、特に注力すべき分野を強調するために分離されている。熟達度評価では、これらの分野における明確な達成事項が反映されるよう努めるべきである。

熟達度レベル

内部監査の専門的能力のフレームワークにおける 4 つの熟達度レベルは、段階的な複雑性及び責任を反映している。テンプレート A1 に示された各熟達度レベルの特性は、各組織体の状況が異なることを前提に、グローバルな先進的な実務を反映することを意図している。例えば、上級内部監査人に求められる熟達度は、地域、業種及び組織体によって若干異なる場合がある。

各熟達度レベルにおける一般的な特性は、次のとおりである。

- **基礎レベルの熟達度。**各内部監査人は、通常は教育を通じて、下位カテゴリの構成要素を認識している。しかし、各内部監査人は、当該知識の適用、スキルの実践又は組織体のプロセスへの関与やそのレビューに関する経験が限定的である。
- **中級レベルの熟達度。**当該内部監査人は、一定の知識を適用し、いくつかのスキルを実行し、特定のプロセスに関与している。例えば、当該内部監査人は、知識及びスキルを個々の内部監査業務に統合する能力を示しているが、当該テーマに関する業務を主導するにはまだ不十分であると見なされる可能性がある。
- **上級レベルの熟達度。**当該内部監査人は、知識の下位カテゴリにおけるアシュアランス業務又はアドバイザリー業務を主導又は監督する能力、あるいはスキルの下位カテゴリに関する教育研修を提供する能力を有している。
- **高度な熟達度（専門家レベル）。**当該内部監査人は、当該知識又はスキルの下位カテゴリに精通しており、顕著なインサイト、フォーサイト及び価値を示している。当該内部監査人は、取締役会及び最高経営者からは信頼できるアドバイザーと見なされ、他の内部監査人からは対一人者（thought leader）又は模範的存在と見なされている。

熟達度に関する期待は、組織体の特性、地理的条件、業種、内部監査部門の規模等によって異なる場合がある。熟達度レベルと職務役割及びその価値との関連付けに関しては広く受け入れされたルールは存在しない。それでも、熟達度レベルは、通常、市場原理により職務役割の価値及びレベルと相関している。特定の職務役割に対する熟達度の期待事項を決定する際には、内部監査部門長は、組織的制約及び期待、関連する市場環境並びに優れた実務を考慮するべきである。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

資格及び経験の影響

多くの内部監査人は、様々な専門領域における熟達度及び信頼性を示すために、専門資格を取得している。IIA は、関連する知識及びスキルの領域に関する理解を示し、定められた経験基準を満たした専門職に対し、Internal Audit Practitioner™（IAP）、Certified Internal Auditor®（CIA®）、及び Certification in Risk Management Assurance®（CRMA®）といった資格を授与している。資格認定は、一貫性の確保及び優れた実務への準拠を促進する。

内部監査の専門的能力のフレームワーク・プラクティス・ガイドは、特定の下位カテゴリにおける個人の熟達度評価に、資格取得がどのように反映されるべきかを明示していない。各内部監査人の熟達度を標準化された特性に照らして評価する際には、常に専門職としての判断が適用されるべきである。

熟達度レベルは、各内部監査人があるスキル又は専門領域に関して有する経験量と相関しているが、経験のみで内部監査人の熟達度が決定されるわけではない。熟達度はまた、経験の難易度、幅、深さ及び複雑性にも依存する。内部監査の専門的能力のフレームワークにおける熟達度の特性は、特定の達成事項を指しており、たとえ豊富な経験を有していても、個人がそれを示さない場合もある。逆に、比較的経験が浅い内部監査人でも、特定の達成事項を通じて熟達度を示す場合がある。

さらに、内部監査の専門的能力のフレームワーク・プラクティス・ガイドは、過去の経験が現在の熟達度に及ぼす影響に関する有効期限や期限を定めていない。一部の専門領域、特に情報技術やサイバーセキュリティのように頻繁に変化する分野では、熟達度が時間の経過とともに低下する可能性がある。そのような専門的能力については、継続的専門能力開発（CPE）が熟達度の維持に寄与することがあるが、教育研修だけでは次の熟達度レベルへの到達には不十分である可能性がある。いかなる専門的能力においても、より高い熟達度レベルが達成されたと判断するには、通常、複数の証拠が必要とされる。

職位別の期待事項

「基準」では、内部監査人、個々の内部監査業務の監督者、及び内部監査部門長の 3 つの役割のみが言及されている。しかし、世界的な実務では、特定の職務役割が事実上標準化され、それに対応する専門的能力、経験及び熟達度レベルが定着している。以下に記載される特定の役割に対する特性、専門的能力及び期待事項は、有用なベンチマークとなり得る。役割プロファイルに反映された期待事項は、要件又は最低基準ではなく例示である。

各レベルを区別する主な要因は、テンプレートに示された特定の知識及びスキルの下位カテゴリではなく、より高い熟達度レベルに進んだ専門的能力の数である。例えば、主任内部監査人（個々の内部監査業務の監督者）は、複数の下位カテゴリにおいて上級レベルの熟達度に達しているのが一般的であるのに対し、シニア内部監査人（一般）は中級レベルの熟達度を有しているが、上級に達している下位カテゴリは少数、あるいは全くない場合がある。シニア内部監査人（一般）は、主任内部監査人（個々の内部監査業務の監督者）に昇進するためには、複数の下位カテゴリにおいて上級レベルの熟達度に達する必要があるかもしれない。

内部監査の専門的能力のフレームワークのテンプレートの利用者は、組織体の状況に応じて役割プロファイルのタイトル及び期待事項を調整すべきであり、又は、内部監査人の職位調整を提案する際の補助資料としてテンプレートを活用することを検討すべきである。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

新任内部監査人及びスタッフ・レベルの内部監査人

新任内部監査人の役割は、通常、関連分野に関する認識及び理解（基礎レベルの熟達度）を有していると想定される新卒者を対象としている。これらの候補者は、教育研修生、見習い、又はスタッフ・レベルの内部監査人として採用されることがある。スタッフ・レベルの内部監査人はある程度の経験を有していることもあるが、新任内部監査人及びスタッフ・レベルの内部監査人のいずれも、内部監査業務を効果的に遂行するためには監督を必要とする。

多くの組織では、会計又は財務の学位を有する新任候補者を求めており、これらの学位は、監査の基本概念及び手法、組織構造、重要な機能及びプロセス、並びにガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスに関する情報を網羅している。しかし、組織体によっては、データ分析、コミュニケーション及びプロジェクト・マネジメントなどの他の関連する専門的能力を重視し、マーケティング、情報技術又はサイバーセキュリティといった業務分野における経験を有する候補者を求めることもある。

上級内部監査人（全般及び特定分野）

上級内部監査人というタイトルは、通常、当該内部監査人が内部監査及び専門的能力において中級レベルの熟達度を示しており、スタッフ・レベルの内部監査人よりも多くの関連経験を有していることを意味するために使用される。上級内部監査人は、より資格のある業務の監督者の指示の下で**個々の内部監査業務の計画策定**及び実地監査（fieldwork）を実施することが期待されることがあるが、新任又はスタッフ・レベルの内部監査人に比べて支援が少ないことが多い。

一部の内部監査部門では、上級内部監査人（全般）がスタッフ・レベルの内部監査人の業務を監督することが期待されることがある。他部門から内部監査に異動してきた個人が、たとえ内部監査の専門的能力については基礎レベルの熟達度しか持たない場合でも、ガバナンス、リスク・マネジメント及び業務分野の専門的能力における十分な関連経験及び熟達度を有していれば、そのスキルの市場価値により上級内部監査人（特定分野）と見なされることがある。通常、上級内部監査人は、一定の期間従事した後には、内部監査の専門的能力において少なくとも中級レベルの熟達度を示すべきである。

主任内部監査人（個々の内部監査業務の監督者、特定分野の専門家（技術面））

主任内部監査人のレベルは通常、個々の内部監査業務の監督者又は技術的スキルにおいて高度な熟達度を有し、市場価値が上級内部監査人よりも高い者を示す。関連する職位には、主任内部監査人、上級内部監査人（特定分野の技術者）及び監査マネージャーが含まれる。

個々の内部監査業務の監督者は、当該業務の計画の策定を主導すべきであり、その計画には**リスク評価**の実施、各業務の対象範囲に含める業務目標の優先順位付け、及び**業務目標**を達成するための監査プログラムの策定が含まれる。

上級内部監査人（特定分野の技術者）は通常、自らが高度な熟達度を有する一つ又は複数の分野に関連する計画立案及び実地監査（fieldwork）を主導するが、業務全体に対する責任を負うわけではない。個々の内部監査業務の監督者又は特定業務の専門家（技術的）である内部監査人は、内部監査及び専門的能力の少なくともいくつかの下位カテゴリ、及び組織にとって重要なガバナンス、リスク・マネジメント、及び業務分野の専門的能力の複数の下位カテゴリにおいて上級レベルの熟達度を実践によって示すべきである。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

上級内部監査マネージャー（非内部監査部門長）

プロジェクト及び他の内部監査人を管理する責任を有する内部監査人は、通常、その熟達度、市場価値、及び組織又は内部監査部門に特有の要因に応じて、上級内部監査マネージャー又は内部監査ディレクターのタイトルが付与される。小規模な内部監査部門や、内部監査部門長の職位がディレクター・レベルである部門では、上級内部監査マネージャーに求められる期待事項は、大規模組織におけるディレクター（非内部監査部門長）と同等になることがある。内部監査部門長が内部監査ディレクター及び上級内部監査マネージャーを監督する体制の内部監査部門では、内部監査ディレクターに対する熟達度の期待事項は、通常、上級内部監査マネージャーよりも高い。内部監査ディレクター（非内部監査部門長）及び上級内部監査マネージャーは、すべての内部監査の専門的能力において少なくとも上級レベルの熟達度を発揮すべきであり、内部監査ディレクター（非内部監査部門長）は、より高い市場価値を反映し、通常、一つ以上の下位カテゴリにおいて専門家レベルの熟達度を示している。

内部監査部門長

内部監査部門長は、すべての内部監査及び専門的能力において少なくとも上級レベルの熟達度を示すべきであり、その大部分については専門家レベルの熟達度が求められる。また、ガバナンス及びリスク・マネジメントの専門的能力のいくつかにおいても、一般的に専門家レベルの熟達度を有しているべきである。

内部監査、専門的能力、及びガバナンス並びにリスク・マネジメントの専門的能力は、内部監査部門長の以下の能力に関連している。

- 内部監査部門のガバナンス及び戦略に貢献する。
- 内部監査人を指導・管理する
- 組織体との効果的なコミュニケーションと交渉
- 取締役会および最高経営者に対し、組織体のリスク・マネジメントプロセスの有効性をどのように向上させるかについて助言する。
- 高度な分析手法とリスクの継続的モニタリングを適用する。
- 新たなリスク動向、規制の期待、及び全社的リスクマネジメント（ERM）における先進的な実務に関して、専門家（thought leader）としての見識を示す。

内部監査部門長が他の職能、業界又はセクターからその職に就いた場合、取締役会は、当該内部監査人が一部の下位カテゴリにおいては基本又は中級レベルの熟達度しか有していない可能性があることを認識すべきである。そのような場合には、取締役会は、当該部門長が一定の専門的能力を合理的な期間内に上級レベルの熟達度へと発展させることを期待してもよい。

監査委員会メンバー

取締役会の監査委員会のメンバーは、通常、豊富な経験を有する現職又は元経営幹部である。そのため、これらのメンバーは通常、いくつかの下位カテゴリ、特に過去に職務経験を有するガバナンス、リスク・マネジメント及び業務分野の専門的能力について、専門家レベルの熟達度を有している。監査委員会メンバーは、内部監査及び専門的能力について上級レベルの知識を有するべきである。しかし、新任の監査委員会メンバーが一部の内部監査の専門的能力に関して基礎

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

又は中級レベルの熟達度である場合には、内部監査部門長は、合理的な期間内にその熟達度を向上させるために必要な情報及び関与を提供する責任を負う。

品質評価チームリーダー

品質評価チームのリーダー又は品質評価を単独で担当する内部監査人は、通常、内部監査の専門的能力の大部分、特に「品質のアシュアランスと改善のプログラム」において、専門家レベルの熟達度を有している。品質評価者は、品質評価手法に関する研修を修了することでメリットを享受できることがある。

品質の外部評価では、業務を指揮する又は実施する、有効な CIA の称号を有した者が少なくとも 1 名必要である。CIA の称号を有することは、一定水準の信頼性及び倫理的・専門職的基準の遵守を示す。

品質の内部評価の実施者には CIA の取得要件は課されないが、その品質は評価者の熟達度及び専門職としての気質に大きく依存する。

内部及び外部の品質評価チームリーダーは、当該組織体にとって重要な業務分野の専門的能力においても上級レベルの熟達度を有しているべきであり、内部監査部門の戦略、計画策定及び監査資源を、取締役会及び最高経営者に最適な価値を提供できるよう整合させる方法について助言を提供することが求められる。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

内部監査の専門的能力のフレームワークの活用

内部監査の専門的能力のフレームワーク・プラクティス・ガイドは、各内部監査人及び部門総体としての専門的能力を評価する手法を提供する。本ガイダンスは、各内部監査人や内部監査部門のリーダーシップチームが、各内部監査人・部門総体としての強みの分野や、希望する熟達度と現在の熟達度の間のギャップを特定するのを助け、それによって専門的能力開発や監査資源の計画に情報を与えることができる。

これらの評価は、内部監査業務の価値がステークホルダーの期待を満たし続けることを確実にするために、継続的に実施されるべきである。

内部監査人として

テンプレート A3 における個人の専門的能力評価は、内部監査人の記録された専門的能力を、当該分野における段階的に高度で価値ある熟達度の特性と比較することにより、指定された下位カテゴリにおける熟達度を評価するために使用される。各内部監査人による自己評価は、強み及び相対的な弱点を特定するのに役立ち、特定の熟達度を維持・向上させるための教育研修計画の策定の材料にすべきである。テンプレート A3 には、過去の熟達度評価を記録する欄も含まれており、専門的能力の開発が必要な領域を特定し、以前の計画又は目標の達成を示すことができる。

各内部監査人の上司は、自己評価を確認しフィードバックを提供すべきである。なぜなら、上司は証拠の強度を異なる観点から判断し、それにより特定の熟達度を異なる評価とする可能性があるためである。上司は、当該内部監査人が今後開発すべき異なる又は追加の下位カテゴリを特定することもあり得る。例えば、内部監査部門全体としての熟達度のニーズと整合させるためである。

専門的能力の開発とキャリアの進展との間に明示的又は自動的な関連はないかもしれないが、テンプレート B1～B9 における役割プロファイルの例は、現在又は希望するタイトルに対する一般的な期待事項と各内部監査人の評価済み熟達度をベンチマークする上で有用である。各内部監査人の専門的能力評価を役割プロファイルの例と比較することにより、当該個人が昇進候補として適格であるという証拠を提供することや、現在の職位に対する期待を満たすために特定の能力の改善が必要であることを示してもよい。テンプレート A3 には、来期において各下位カテゴリの目標熟達度を達成するために各内部監査人及びその上司が対処すべき行動を記録する欄が設けられている。「備考」欄には、熟達度の評価又は専門的能力の開発計画を裏付ける所見その他の証拠を記録することができる。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

内部監査部門長として

内部監査部門長は、テンプレート A1 の下位カテゴリ及びテンプレート A2 における補足的な文脈を確認し、内部監査の専門的能力のフレームワークが組織体の優先事項と整合していることを確認すべきである。新たな下位カテゴリの追加又は既存の下位カテゴリの統合が必要な場合、これらの変更は他のすべてのテンプレートにも適用し、一貫した手法を確保すべきである。

内部監査部門長及び他の監督責任を有する者は、テンプレート A3 を用いて各内部監査人の専門的能力に関する自己評価を**定期的に**見直し、フィードバック及びコーチングを行うべきである。各内部監査人による自己評価の熟達度が監督者の評価より高い又は低い場合、現行の職務に対する期待及び達成事項の認識に相違がある可能性がある。両者間の協議は、相互理解を図るうえで有効であり、各内部監査人と監督者の双方が対処すべき行動及び適切な教育研修や能力開発の方向性を明確にする助けとなる。このような協議は、個人の能力開発を促進し、内部監査部門の専門的能力の目標を達成するための内部監査部門長の取り組みの一環であるべきである。

テンプレート A4 における部門総体としての専門的能力評価は、内部監査人の熟達度を集約するために用いられる。テンプレート A4 には、過去及び現在の部門全体の熟達度評価、将来に向けた目標、並びに内部監査部門長が対処すべき行動を記録する欄が含まれている。望ましい熟達度レベルは、内部監査部門の戦略及び組織体の優先事項と整合していなければならない。目標の設定及びそれに向けた進捗の追跡は、継続的改善を促進し、内部監査部門長が「基準」への適合を示す助けとなる。

専門的能力の下位カテゴリが組織体の優先事項と整合していることを確認し、部門総体としての専門的能力を評価した後、内部監査部門長は、望ましい熟達したスキルと現在のスキルとの間のギャップを特定し、必要な監査資源を得る方法を決定しなければならない。このアプローチには、教育研修、採用及び**アウトソーシング**（組織体内の他部門からの支援を含む）が含まれる可能性がある。内部監査部門長は、内部監査の戦略を支援し、内部監査の計画を完了させるために必要な財務的資源、人材資源及びテクノロジーに係る資源を要求する際に、部門全体としての専門的能力評価に基づく文書を活用してもよい。

内部監査基本規程において、内部監査部門がアドバイザリー業務を提供することが明記されている場合、内部監査部門長は、関連するガバナンス、リスク・マネジメント及び業務分野の専門的能力において少なくとも上級レベルの熟達度を有していることを確保すべきである。重要な専門分野における専門家レベルの熟達度を達成していることは、内部監査部門及び内部監査部門長が取締役会及び最高経営者にとって信頼されるアドバイザーであることを示している。

個々の内部監査業務に必要な専門的能力を決定する

アシュアランス業務及びアドバイザリー業務において価値あるインサイト及びフォーサイトを提供するために必要な専門的能力は、個々の内部監査業務の監督者が決定しなければならない。これは、知識及びスキルの下位カテゴリにおける熟達度が大きく影響される。個々の内部監査業務の監督者は、各内部監査人の専門的能力を業務のリスク評価、目的及び範囲と比較し、適切な強みを持つ監査資源を特定して、補完的なスキルを備えたチームを構築するべきである。

ある業務において、内部監査人が有していない特定の知識又はスキルの下位カテゴリに関する熟達度が必要とされる場合、個々の内部監査業務の監督者は、内部監査部門長と当該状況について協議すべきである。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

内部監査部門長は、他の監査資源を確保できるか否か、又は既存の監査資源の専門的能力を活用するために**個々の内部監査業務の監査プログラム**を修正すべきかを判断すべきである。

個々の内部監査業務の終了時には、その監督者からのフィードバックを、個人の専門的能力評価を裏付け又は更新するための客観的な証拠として用いることができる。

取締役会及び最高経営者への報告

内部監査部門長は、内部監査部門が適切かつ十分な専門的能力の組合せを備えているか否かを取締役会及び最高経営者に報告する責任を有する。「基準」が示すとおり、適切な専門的能力とは組織体の優先事項と整合していることを意味し、「十分な」とは、内部監査業務に従事することができる監査資源の量を指す。

内部監査部門長は、部門総体としての専門的能力評価の結果を用いて、取締役会及び最高経営者との定期的なコミュニケーションにおいて、内部監査部門の人的資源の適切性及び十分性について説明を行うことができる。同様に、内部監査部門長が、内部監査部門が期待される価値を提供していないと判断した場合には、部門全体の熟達度レベルを調整する必要があるかもしれない。

内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者と協議し、専門資格の取得及び維持、特定の教育研修の完了、又は特定の個々の内部監査業務の実施など、内部監査部門の専門的能力に関連するパフォーマンス指標を策定すべきである。パフォーマンスの測定プロセスには、内部監査部門長に対する専門的能力の目標設定及び自己評価の実施と、それらを取締役会及び最高経営者に提供することも含まれるべきである。内部監査部門長及び内部監査部門に対するパフォーマンス測定は、継続的改善を示すものでなければならない。

パフォーマンス評価と昇進

各内部監査人及び部門総体としての専門的能力の評価は、実際のパフォーマンスに基づいて更新されるべきである。そのような更新の頻度及び手法は異なるかもしれないが、評価された熟達度レベルに変更がある場合には、コミュニケーション、合意及び目標設定の基礎となる裏付け文書が添付されるべきである。個々の内部監査業務の監督者は、当該業務の実施中及び完了後にパフォーマンスに関するフィードバックを提供し、熟達度評価を支援すべきである。同様に、内部監査部門長は、評価された熟達度と目標との整合性を定期的に確認し、適切な専門的能力の開発及び獲得に向けた戦術が有効であったか、又は修正が必要かを判断するべきである。

テンプレート B1～B9 に示されている役割プロファイルの例は、様々な職位における専門的能力の期待事項をベンチマークする上で役立つ。一般的に、職位及び役職のレベルは、熟達度の向上に伴い、責任及び報酬が増加するという前提がある。内部監査部門長は、市場の状況と整合していることを確認するために、これらの例を精査すべきである。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

内部監査部門長及び他の監督者は、各内部監査人の専門的能力評価が職位レベルの期待事項とどのように比較されるかを把握し、昇進、戦略的計画及び予算に関する議論においてこれらの要素を考慮すべきである。特定の内部監査人を昇進させるか否かの決定には多くの要因が考慮されるが、熟達度を標準化された特性と比較することにより、当該判断の一貫性及び客観性が向上するはずである。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

付録 A. 関連する IIA 基準

本ガイドでは、以下の IIA リソースを参照している。

原則・基準
原則 3 専門的能力の発揮
基準 3.1 専門的能力
基準 3.2 継続的な専門的能力の開発
基準 7.2 内部監査部門長の適格性
基準 8.1 取締役会による対話
基準 8.4 品質の外部評価
原則 9 戦略的な計画策定
基準 9.1 ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの理解
基準 9.2 内部監査の戦略
基準 9.3 手法
原則 10 監査資源の管理
基準 10.2 人的資源の管理
原則 11 効果的なコミュニケーション
基準 11.2 効果的なコミュニケーション
原則 12 品質の向上
基準 12.1 品質の内部評価
基準 12.2 パフォーマンスの測定
基準 12.3 個々の内部監査業務のパフォーマンスの監督及び改善
原則 13 個々の内部監査業務の計画の効果的な策定
基準 13.5 個々の内部監査業務の資源
原則 14 個々の内部監査業務の実施
原則 15 個々の内部監査業務の結論のコミュニケーション及び改善措置の計画のモニタリング

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

付録 B. 用語一覧

定義は、特に断りのない限り、IIA の出版物「グローバル内部監査基準 2024 年版」の中の「用語一覧」から引用する。

advisory services〈アドバイザリー業務〉 – 内部監査人が、アシュアランスを提供したり管理責任を負ったりすることなく、組織体のステークホルダーに助言を提供する業務。アドバイザリー業務の内容と範囲は、関連するステークホルダーとの合意に基づいて決定される。例として、新しい方針、プロセス、システム及び製品の設計や導入に関する助言、フォレンジック業務の提供、教育研修の提供、並びにリスクとコントロールに関する議論のファシリテーションなどがある。「アドバイザリー業務」は「コンサルティング業務」とも呼ばれる。

assurance〈アシュアランス〉 – ある問題、状況、対象事項又はレビューの対象となる活動に関する、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスについて、確立された規準と比較することにより、ステークホルダーの信頼度を高めることを目的とした表明。

assurance services〈アシュアランス業務〉 – 内部監査人が客観的な評価を行い、アシュアランスを提供する業務。アシュアランス業務の例としては、コンプライアンス、財務、業務又はパフォーマンス、及びテクノロジーに関する個々の内部監査業務がある。内部監査人は、実施する手続の性質、時期及び程度に応じて、限定的又は合理的なアシュアランスを提供してもよい。

board〈取締役会〉 – ガバナンスを担う最上位の機関。例えば次のものがある。

- 取締役会（board of directors）
- 監査委員会
- 理事会又は評議員会（board of governors or trustees）
- 公選議員又は政治任用官のグループ（group of elected officials or political appointees）
- 相応なガバナンス機能の権限を有する他の機関

複数のガバナンス機関が存在する組織体では、「取締役会（board）」は、内部監査部門に適切な権限、役割及び責任を付与する権限を認められた 1 つ又は複数の機関を指す。

上記のいずれもが存在しない場合、「取締役会（board）」は、組織体の最高レベルのガバナンス機関として機能するグループ又は人物を指すものと読むべきである。例えば、組織体の長及び最高経営者が挙げられる。

chief audit executive〈内部監査部門長〉 – 内部監査部門のあらゆる側面を有効に管理し、「グローバル内部監査基準」に適合した内部監査業務の質の高いパフォーマンスを

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

確実なものとする責任を担う指導的役割。具体的な役職名や職責は、組織体によって様々なことがある。

competency〈専門的能力〉 – 知識、スキル及び能力。

control〈コントロール〉 – 経営管理者、取締役会及びその他の者が、リスクを管理し、設定した目標やゴールが達成される可能性を高めるために行うすべての措置。

control processes〈コントロール・プロセス〉 – リスクを組織体のリスク許容度の水準内に収まるよう管理するために整備及び運用される方針、手続及び活動。

criteria〈規準〉 – 個々の内部監査業務において、レビューの対象となる活動の望ましい状態に関する明細事項（「評価規準」とも呼ばれる）。

engagement〈個々の内部監査業務〉 – 個々の具体的な内部監査部門の任務又はプロジェクトであって、特定の関連する目標を達成するように設計された複数の作業又は活動を含むもの。「アシュアランス業務」及び「アドバイザリー業務」も参照のこと。

engagement conclusion〈個々の内部監査業務の結論〉 – 個々の内部監査業務の発見事項をまとめて捉えた場合の、内部監査人による専門職としての判断。個々の内部監査業務の結論では、パフォーマンスについて満足であること又は不満足であることを示すべきである。

engagement objectives〈個々の内部監査業務の目標〉 – 個々の内部監査業務の目的を示し、達成すべき具体的なゴールを記述したもの。

engagement planning〈個々の内部監査業務の計画策定〉 – 内部監査人が、以下の事項を行うプロセス。(1)レビューの対象となる活動に関して、情報を収集し、リスクを評価し優先順位付けする、(2) 個々の内部監査業務の目標及び範囲を設定する、(3) 評価規準を明らかにする、(4) 個々の内部監査業務の監査プログラムを作成する。

engagement results〈個々の内部監査業務の結果〉 – 個々の内部監査業務の発見事項及び結論。個々の内部監査業務の結果には、改善のための提言及び改善措置の計画又はそのどちらかが含まれることもある。

engagement supervisor〈個々の内部監査業務の監督者〉 – 個々の内部監査業務を監督する責任を負う内部監査人。監督業務には、内部監査人の教育訓練と支援、並びに個々の内部監査業務の監査プログラム、調書、最終的なコミュニケーション及びパフォーマンスのレビューと承認を含めることがある。内部監査部門長が個々の内部監査業務の監督者となることもあれば、そのような責任を委譲することもある。

governance〈ガバナンス〉 – 取締役会が、組織体の目標達成に向けて、組織体の活動について、情報を提供し、指揮し、管理し、及びモニタリングするために、プロセスと組織構造を併用して実施すること。

impact〈影響〉 – ある事象の結果又は効果。事象は、組織体の戦略又は事業目標に正の効果をもたらすこともあれば、負の効果をもたらすこともある。

integrity〈誠実性〉 – 正直さを示すこと、及び関連のある事実に基づいて行動する専門職としての勇気を示すことを含め、道徳的及び倫理的な原則を遵守することを特徴とする行動。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

internal audit charter〈内部監査基本規程〉 – 内部監査部門への負託事項、組織上の位置付け、指示・報告関係、仕事の範囲、業務の種類及びその他の明細事項を含む正式な文書。

internal audit function〈内部監査部門〉 – 組織体にアシュアランス業務及びアドバイザリー業務を提供する責任を負う、専門職である個人又はグループ。

internal audit mandate〈内部監査への負託事項〉 – 内部監査部門の権限、役割及び責任。これらは、取締役会、法令や規制、又はそのいずれかによって付与されることがある。

internal audit manual〈内部監査マニュアル〉 – 内部監査部門長が、内部監査部門内の内部監査人を指導、指示するために、手法（方針、プロセス及び手続）を文書化したもの。

internal audit plan〈内部監査の計画〉 – 内部監査部門長が作成する文書であって、一定期間に提供が予定される個々の内部監査業務及びその他の内部監査業務を明らかにするもの。この計画は、リスクに基づき、組織体に影響を及ぼす変化に対応する適時な調整を反映した、動的なものでなければならない。

internal auditing〈内部監査〉 – 組織体に価値を付加し組織体の業務を改善することを目的とした、独立にして客観的な、アシュアランス業務及びアドバイザリー業務。内部監査は、ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性を評価、改善するための体系的で、専門職として規律ある手法を用いて、組織体が目標を達成するのを支援する。

methodologies〈手法〉 – 内部監査部門長が内部監査部門を指導し同部門の有効性を高めるために設定した、方針、プロセス及び手続。

outsourcing〈アウトソーシング〉 – 独立した外部の内部監査業務のプロバイダと委託契約すること。部門の完全なアウトソーシングとは、内部監査部門全体を委託することであり、部分的なアウトソーシング（「コソーシング」ともいう。）とは、業務の一部のみをアウトソースすることを示す。

periodically〈定期的に〉 – 内部監査部門を含めた組織体のニーズに対応した一定の間隔で。

professional skepticism〈専門職としての懐疑心〉 – 情報の信頼性を、疑問視し、批判的に評価すること。

proficiency〈熟達度〉 – 知識又はスキルの向上 [Merriam-Webster Dictionary https://www.merriam-webster.com/dictionary/proficiency].

quality assurance and improvement program〈品質のアシュアランスと改善のプログラム〉 – 内部監査部門が、「グローバル内部監査基準」に適合し、パフォーマンス目標を達成し、継続的な改善を追求していることを評価し、確実なものとするために、内部監査部門長が設定するプログラム。このプログラムには、内部評価と外部評価が含まれる。

results of internal audit services〈内部監査業務の結果〉 – 個々の内部監査業務の結論、課題（効果的な実務や根本原因など）、及び事業ユニット又は組織体レベルでの結論などの成果物。

risk〈リスク〉 – 目標に対する不確実性がもたらす正又は負の影響。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

risk assessment〈リスク評価〉 – 組織体の目標達成に関連するリスクを識別、分析すること。リスクの重大性は、通常、影響度と発生可能性に基づいて評価される。

risk management〈リスク・マネジメント〉 – 組織体の目標達成に関し合理的なアシュアランスを提供するために、発生する可能性のある事象又は状況を、識別、評価、管理、コントロールするプロセス。

root cause〈根本原因〉 – 規準と、レビューの対象となる活動の状況の差異の、核心となる問題又は根本的な理由。

senior management〈最高経営者〉 – 組織体の戦略的意思決定の実行について取締役会に対して最終的な責任を負う、組織体の最上位の経営幹部であって、一般的には最高経営責任者又は組織体の長を含む者のグループ。

stakeholder〈ステークホルダー〉 – 組織体の活動や成果に直接的又は間接的な利害関係を持つ関係者。ステークホルダーには、取締役会、経営管理者、従業員、顧客、ベンダー、株主、規制当局、金融機関、外部監査人、一般市民などが含まれることがある。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

付録 C. テンプレート

本ガイドに付属する Microsoft Excel ワークブックには、内部監査の専門的能力のフレームワークを提示・適用するためのテンプレートが含まれている。

シート番号	タイトル	内容の説明
A1	内部監査の専門的能力のフレームワーク	知識及びスキルの下位カテゴリと熟達度レベルのマトリックスであり、それぞれの組み合わせに対する特性の説明及び例が示されている。
A2	知識及びスキルの下位カテゴリの例	各知識及びスキルの下位カテゴリに含まれると見なされる主要なプロセス又はサブトピックの例。
A3	個人の専門的能力の評価	各内部監査人の専門的能力評価を記録するテンプレートであり、能力開発及び基準への適合を促進する。
A4	部門総体としての専門的能力の評価	部門総体としての専門的能力評価を記録するテンプレートであり、監査資源の計画策定及び基準への適合を促進する。
B1	役割プロファイル 1：新任内部監査人	新任内部監査人に対する典型的な専門的能力評価の例。
B2	役割プロファイル 2：スタッフレベルの内部監査人	スタッフレベルの内部監査人に対する典型的な専門的能力評価の例。
B3	役割プロファイル 3：上級内部監査人（全般）	上級内部監査人（全般）に対する典型的な専門的能力評価の例。
B4	役割プロファイル 4：上級内部監査人（特定分野の専門家）	上級内部監査人（特定分野の専門家）に対する典型的な専門的能力評価の例。
B5	役割プロファイル 5：主任内部監査人（個々の内部監査業務の監督者）	主任内部監査人（個々の内部監査業務の監督者）に対する典型的な専門的能力評価の例。
B6	役割プロファイル 6：主任内部監査人（特定分野の技術専門家）	主任内部監査人（特定分野の技術専門家）に対する典型的な専門的能力評価の例。
B7	役割プロファイル 7：上級内部監査マネージャー	上級内部監査マネージャーに対する典型的な専門的能力評価の例。
B8	役割プロファイル 8：内部監査ディレクター（非 CAE）	内部監査ディレクター（非 CAE）に対する典型的な専門的能力評価の例。
B9	役割プロファイル 9：内部監査部門長（CAE）	内部監査部門長（CAE）に対する典型的な専門的能力評価の例。
B10	役割プロファイル 10：監査委員会メンバー	監査委員会メンバーに対する典型的な専門的能力評価の例。
B11	役割プロファイル 11：品質評価チームリーダー	品質評価チームリーダーに対する典型的な専門的能力評価の例。
C1	適合性チェックリスト	「基準」の要求事項への適合を示すために、専門的能力モデル及び付属するテンプレートを活用する機会。

©2025, The Institute of Internal Auditors. 無断転載を禁じる。
個人使用のみ。

内部監査人協会について

内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors: IIA）は、全世界で 26 万人以上の会員を擁し、20 万人以上の公認内部監査人（Certified Internal Auditor: CIA©）資格を認定している国際的専門家団体である。1941 年に設立され、国際認定資格、教育、研究、技術指導における内部監査専門職のリーダーとして世界中で認知されている。詳しくは、www.theiia.org を参照。

免責事項

IIA は、情報提供及び教育を目的として本文書を発行する。本文書は、特定の個別状況に対する明確な回答を提供することを意図したものではなく、あくまでガイドとして利用することを意図している。IIA は、特定の状況に直接関連する独立した専門家の助言を求めることを推奨する。IIA は、本文書に全面的に依拠する者に対し、いかなる責任も負わない。

著作権

© 2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. 無断転載を禁じる。転載の許諾については、copyright@theiia.org までご連絡ください。

2025 年 6 月（本文書は、2022 年に最終更新された「内部監査の専門的能力のフレームワーク」に代わるものである）

The Institute of Internal Auditors

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101